ONTARIO

Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs

FACTSHEET

ISSN 1198-712X ©Queen's Printer for Ontario

Agdex#: 057 Publication Date: 11/89

Order#: 89-173 Last Reviewed: 11/97

Title: Strategic Planning

Division: Agriculture and Rural
History: Reprinted February 1991
Written by: Peter Fleming

Table of Contents

1. The Need
2. Introduction
3. Gaining Commitment To Strategic
4. Strategic Planning Model
    - Stage 1: Mission Statement
    - Stage 2: Strategic Analysis
    - Stage 3: Stratgey Formulation
    - Stage 4: Long Term Objectives
    - Stage 5: Implementation
    - Stage 6: Operational Plan
5. The Planning Process - Hints
6. Conclusion

The Need

Do any of the following situations describe your organization?

- originated to respond to a major issue, but lately interest in the organization has diminished
- losing money and community interest, but continues with activities similar to those of 10 years ago
- members are leaving the organization to join other organizations with similar purposes
- the organization is now operating very smoothly, but you wonder if it will be in five years.

If you chose any of the above situations, the strategic planning process described in this Factsheet may be for you!

| Top of Page |

Introduction

Strategy has been defined as "that which has to do with determining the basic objectives of an organization and allocating resources to their accomplishment." A strategy determines the direction in which an organization needs to move to fulfil its mission. A strategic plan acts as a road map for carrying out the strategy and achieving long-term results.

Strategic planning is different from long-range planning. Long-range planning builds on current goals and practices and proposes modifications for the future. Strategic planning, however, considers changes or anticipated changes in the environment that suggest more radical moves away from

current practices.

A farmer, when planning a cropping enterprise in the long-term, may forecast the eventual replacement of a combine with a newer model that has increased efficiency and capacity. However, when developing a strategic plan, long-term market trends, alternative opportunities, new technology and other factors are analyzed. This analysis might determine the emphasis on cash crops versus other farm enterprises, decisions on the future expansion of land, labour or capital, and other strategic decisions.

Similarly an organization such as a community recreation council, makes long-range planning decisions (e.g., rental prices or fees, or staffing) based on current conditions. However, strategic planning may result in facility expansion or major changes to programs as a result of social or demographic trends.

| Top of Page |

Gaining Commitment To Strategic Planning

When strategic planning, your organization should emphasize team planning. By involving those affected by the plan, you build an organization-wide understanding and commitment to the strategic plan (participants acquire an "ownership" of it).

Strategic planning requires a significant investment of time and energy. Organizations will also have to overcome barriers raised by comments such as: "a lack of time", "things are changing too fast", "we're doing OK now", etc. A visible commitment from top leadership is required for effective strategic planning.

| Top of Page |

Strategic Planning Model

The strategic planning process is shown by the model accompanying this Factsheet. Note that the arrows indicate a continuous need for feedback, evaluation and comparing with previous steps. New information or further analysis of issues may suggest a modification of objectives or even of the basic mission of an organization. (Flow Chart)

The steps of the strategic planning process will be described in the following sections:

Elements of Strategic Plans

Organization Mission Statement	-- What
Strategic Analysis	-- Why
Strategy Formulation	-- Where
Long-term Objectives Implementation and Operational Plans	-- When & How

| Top of Page |

Stage 1: Mission Statement

The mission statement establishes what the organization plans to do, for whom, and for what benefit it will exist. The mission statement identifies organizational purposes and the reason for its existence. It addresses the "what" questions, i.e., what is our role? what business are we in?, etc. It is a short (one to two sentence) statement.

Is It Necessary?

The mission statement - the organization's "preferred future" - ensures consistency and clarity of purpose throughout the organization. It provides a point of reference for all major planning decisions. When it is communicated as a basis for key decisions, commitment is gained from within the organization and support from those outside is generated.

What Should It Tell You?

Some of the following questions should be answered:

- what is our business?
- what is our principle service/product?
- who are our principal clients/users?
- what is unique about our organization (geographic, type of member, mandate)?
- what are the benefits?
  Simply, What? For whom? and Why?

  For example: The Anywhere Recreation Council provides recreational programs to the citizens of Anywhere Township so that they may enjoy a healthy and socially-fulfilled lifestyle.

| Top of Page |

Stage 2: Strategic Analysis

The strategic analysis is an in-depth look at all factors likely to have the greatest impact on the future of the organization. During this analysis, critical issues facing the organization should be identified.

This analysis forms the basis for decisions affecting the organization's future. Thus, it is essential that sufficient accurate information be available on which to base judgments. All assumptions should be identified and checked.

Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis

- **Strengths and Weaknesses of the Organization (Internal)**
  In this part of the analysis, factors which are internal to, or within the control of, the organization should be identified. Their impact on the ability of the group to fulfil its mission should be discussed. These may include: membership numbers, skills or resources, structure, shared values, finances, staff/directors, and style of leadership within the organization or systems such as communications channels.
- **Opportunities and Threats Facing the Organization (External)**
  All organizations are affected by outside influences over which they may have little control. These factors have varying degrees of impact, both positive and negative, on the organization. Factors to be addressed here will relate to the mission. They may include activities of competing organizations, government policies, society/community influences or trends, markets, the economy, lifestyles, the environment, demographic trends, technological advances or alternatives.
- **Critical Issues**
  To conclude the SWOT analysis, identify the issues most critical to the future of the organization. Their significance can be measured by the size of the gap between the current status or performance of the organization and what is needed to favourably respond to internal and external factors in the future. These issues may affect growth or financial stability or form barriers to the accomplishment of the organization's mission.
  A short report for each critical issue should be compiled. It may contain the issue, supporting information, underlying causes and conclusions with respect to impact on the organization:

  Example: Recreation Council - Strategic Analysis Summary

101-07353/

Critical Issues:

1. Low financial reserves (internal)

Causes: fund raising has been low priority in past
other organizations competing for money

Conclusion: Difficult for Council to fund new projects alone

2. 20 % growth in population forecast (external)

Cause: new residents moving into community

Conclusion: There will be demands for more facilites.

3. Membership is declining (internal)

Cause: no recent membership drive
many people unaware of organization

Conclusion: We need community support to be effective. More members are needed.

| Top of Page |

Stage 3: Strategy Formulation

In this phase, the focus should be on where the organization should be going rather than how it should get there. A three to five year planning horizon is recommended. The critical issues facing the organization in accomplishing its mission should be the basis for this stage. Make sure that decisions "fit" with the directions defined by the mission statement.

There are three steps in this stage:

- **Identification of Key Strategic Areas**
  This step produces a listing of key strategic areas or thrusts that must be emphasized to address the critical issues. They should be stated in no more than a few words.

  Example: Recreation Council - Key Strategic Areas

Critical Issues	*Key Strategic Areas*
Declining Membership	Public Relations Recruiting
Need new hall	Fund raising
Lack resources	Coalition buidling

  Other examples of key strategic areas in organizations may include: improving image, broadening educational focus, training of members/ leaders/staff, profitability, public profile, etc.

  Each key strategic area will require extra effort from the organization in the future. They are important in addressing one or several critical issues identified during the strategic analysis. Ideally, there should be no more than seven to ten key strategic areas formulated in this stage.
- **Establishing Priority of Key Strategic Areas**
  Some strategic areas will be more crucial to the organization's success or survival than others. The next step is to prioritize the strategic areas. Criteria for ranking should be based on which area has the greatest effect on the organization's ability to fulfil its mission.
  It is a good practice, prior to ranking, to state clearly and agree on what each strategic area encompasses. The highest ranking key strategic area will be the "driving force" of the strategy and the one requiring the most time and resources allocated to it.
- **Develop Strategy Statement for Top Ranked Areas**
  The key strategic areas are the basis for future actions of the organization. Thus, they must be carefully documented for communication to the membership.
  Strategy statements for each area (two to three paragraphs) should answer the following questions: What shall be our future key strategic areas? How do they differ from our current areas of concentration? Do they represent changes? Are they compatible with our mission and the conclusions from our strategic analysis?

Example: Recreation Council - Statement

1. Member recruitment is necessary for our Council to regain the support of our community and to provide the human resources to help us raise funds for new projects. We have not gone into the community to recruit in the past. If we are to serve our community, we must be seen as representative of it.

| Top of Page |

Stage 4: Long Term Objectives

Within the most important strategic areas, identify what must happen to move the organization closer to accomplishing its mission and strategy. These objectives should be broad and visionary.

Write the objectives using the following format: "To have (or become) ... (the results) ... by ... (year)".

Example: Recreation Council
To have 1000 members by 1992.

Test the objectives to determine if:

- they can be measured
- they are achievable or feasible within a given time frame
- collectively, are they flexible or adaptable to allow for the unknown and for exploring new opportunities
- they are consistent with the rest of the plan.

| Top of Page |

Stage 5: Implementation

A comparison with the current strategy should be undertaken at this stage. An examination of the structure and operations of the organization must be carried out to ensure a fit with the newly stated strategy or objectives. Areas to be scrutinized, and possibly changed, include:

- allocation of resources: will enough resources be available for the highest ranked strategic area? What do we cut back to free up resources?
- organization structure: are jobs adequately defined? Are committees in place to deal with thrusts?
- information systems: what will be the organization's communication needs? Feedback on results?
- people responsible: are there people identified as "in charge" of each objective?
- reward systems: how will people be recognized or rewarded for achieving results?

The time frame for implementation should reflect the scope of the required change. In addition, some sort of ongoing criteria and techniques for evaluation should be established.

| Top of Page |

Stage 6: Operation Plan

Finally, short-term objectives (e.g., one year) are set based on the long-term objective. These will include activities and programs. The written analysis employed for these objectives should be similar to those used when developing long-term objectives.

The result should be a map of activities or programs, responsibilities of people, resource allocations, and a time frame for the next planning period.

In subsequent years, if checks for fit indicate that no changes to the strategy or long-term objectives are required, this stage will be the only required planning activity.

Example: Operational Plan
Long-Term Objective: To have 1,000 members by 1992.
Short-Term Objective: To have 75% of residents aware of Council.
Activity: newspaper column

Who	*Resources Needed*	*Time Frame*
Jane Scribe	none	monthly

| Top of Page |

The Planning Process - Hints

1. Strike a planning committee to undertake the strategic planning task.
2. The benefit of involving the whole board or membership at certain stages (for reaction or ideas) is increased awareness and sense of ownership of the plan.
3. Allow plenty of time! There should be gaps in time between certain stages (e.g., stages 3 and 4) for reaction, reflection and checking facts.
4. In many cases, using an outside facilitator for the process can help minimize members' biases, challenge assumptions, and allow all members to contribute equally.
5. Allow for lots of brainstorming, especially in stages 1 and 2. This allows new ideas to be considered.

| Top of Page |

Conclusion

Strategic planning is a thought process as well as a plan. Part of developing sound strategies is learning to think strategically, learning how to ask questions and to think broadly and creatively.

While this Factsheet has focused on organizations, the same process can be applied to business or personal strategic planning.

This Factsheet was authored by: Peter Fleming, Rural Development Secretariat.

| Top of Page |

| Rural Affairs Home Page |

| Central Site | Feedback | Search | Site Map | Français |
| Home | What's New | Calendar | Products | News Releases |

Ontario
This site maintained by the Government of Ontario, Canada

This information is provided as a public service, but we cannot guarantee that the information is current or accurate. Readers should verify the information before acting on it.

Feedback and technical inquiries to: rural@omafra.gov.on.ca
© Copyright 2001 Queen's Printer for Ontario
Last Updated: June 12, 2001

ONTARIO

ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales

| site principal | commentaires | recherche | plan du site | english |

PAGE D'ACCUEIL | NOUVEAUTÉS | CALENDRIER | PRODUITS | COMMUNIQUÉS

FICHE TECHNIQUE

ISSN 1198-7138 Cimprimeur de la Reine pour l'Ontario

Agdex: 057 Date de publication: 02/93

Commande no. 90-203 Dernière révision:

Titre: Planification stratégique

Division: Agriculture et Affaires rurales
Situation: Traduction de la fiche no 89-173, «Strategic Planning »
Rédacteur: Peter Fleming

Table des matières

1. Le besoin
2. Introduction
3. Plus de participation à la planification stratégique
4. Modèle de planification stratégique
5. Éléments des plans stratégiques
6. Étape 1: définition du mandat
7. est-elle nécessaire?
8. Ce qu'elle devrait m'apprendre
9. Étape 2: Analyse de la stratégie
10. Analyse de la force et de la faiblesse, des occasions et des obstacles
11. Étape 3: Formulation de la stratégie
12. Étape 4: Objectifs à long terme
13. Étape 5: Réalisation
14. Étape 6: Plan d'action
15. Le processus de planification - conseils
16. Conclusion

Le Besoin

Est-ce qu'une des situations suivantes décrit votre organisation?

1. Créée pour répondre à un problème majeur, l'organisation a récemment perdu l'intérêt de la communauté;
2. Perd de l'argent et l'intérêt de la communauté, mais elle maintient les mêmes activités qu'il y a dix ans;
3. Les membres quittent l'organisation pour adhérer à d'autres organisations ayant des objectifs semblables;
4. L'organisation fonctionne bien actuellement, mais vous vous demandez s'il en sera ainsi dans cinq ans.

Si une ces situations correspond à la vôtre, le processus de planification stratégique décrit dans la présente fiche technique vous intéressera peut-être!

| Haut de la page |

Introduction

La stratégie a été définie comme « ce qui permet de déterminer les objectifs fondamentaux d'une organisation et de trouver les ressources nécessaires à leur réalisation ». La stratégie détermine **l'orientation** que doit prendre une organisation pour remplir son mandat. Un plan stratégique sert de carte routière pour mener la stratégie à bonne fin et atteindre des résultats à long terme.

La planification stratégique se distingue de la planification à long terme. La planification à long terme repose sur les moyens et les objectifs actuels et propose des modifications pour l'avenir. La planification stratégique, quant à elle, tient compte des changements présents et envisagés du milieu nous forçant à s'écarter des sentiers battus.

Lorsque l'agriculteur dresse son programme cultural à long terme, il peut projeter de remplacer à un moment donné sa moissonneuse-batteuse par un nouveau modèle plus gros et plus efficace. Cependant, en élaborant son plan stratégique, il doit analyser les tendances du marché à long terme, les autres possibilités, la nouvelle technologie et d'autres facteurs. Cette analyse pourrait notamment mettre l'accent sur les cultures commerciales au lieu d'autres activités agricoles, sur l'achat de terres additionnelles et sur l'accroissement de la main-d'oeuvre ou du capital.

De façon similaire, une organisation, comme le comité récréatif d'une communauté, prend des décisions en matière de planification à long terme (p.ex. frais de location, cotisation, personnel) basées sur les conditions actuelles. Cependant, la planification stratégique peut avoir comme résultats un agrandissement des installations ou des changements majeurs de programmes en raison des tendances sociales ou démographiques.

| Haut de la page |

Plus de participation à la planification stratégique

Lorsque vous faites de la planification stratégique, votre organisation devrait mettre l'accent sur la **planification d'équipe.** En faisant participer les personnes concernées par la planification, vous mettez sur pied une organisation bien comprise, où tous sont engagés dans la planification stratégique (les participants se perçoivent comme les créateurs de la stratégie).

La planification exige un investissement important de temps et d'énergie. Les organisations devront également surmonter les obstacles érigés par des commentaires du type : « On manque de temps », « Les choses changent trop vite » ou « Tout va bien comme ça ». L'engagement évident de la direction est indispensable si on veut établir une planification stratégique efficace.

| Haut de la page |

Modèle de planification stratégique

Le modèle accompagnant la présente fiche technique illustre le processus de planification stratégique. Remarquez que les flèches indiquent un besoin continu de rétroaction, d'évaluation et de comparaison avec les étapes précédentes. De nouveaux renseignements ou des analyses poussées peuvent susciter la modification des objectifs ou même de la raison d'être de l'organisation.

Les étapes de la planification stratégique seront décrites en détail dans les paragraphes qui suivent.

| Haut de la page |

Éléments des plans stratégiques

- Définition du mandat de l'organisation - Quoi
- Analyse de la stratégie - Pourquoi
- Formulation de la stratégie - Où
- Objectifs à long terme
- Plans d'action et mise en pratique - Quand et comment

| Haut de la page |

Étape 1: Définition du mandat

La définition du mandat précise ce que l'organisation compte faire, à qui elle s'adresse et pourquoi elle existe. Elle identifie les buts, la raison d'être et l'objet de l'organisation. Elle donne les réponses aux questions portant notamment sur son rôle et ses préoccupations. C'est une déclaration qui se limite à

une ou deux phrases.

| Haut de la page |

Est-elle nécessaire?

La définition du mandat - vocation choisie de l'organisation - assure la cohérence et la précision de l'objectif à travers l'organisation. Elle sert de point de référence à toutes les décisions importantes ayant trait à la planification. Lorsqu'on la présente comme la base des décisions clés, on obtient une meilleure participation des membres de l'organisation et plus d'appui de l'extérieur.

| Haut de la page |

Ce qu'elle devrait m'apprendre

La définition devrait répondre à certaines des questions suivantes :

- Quel est notre domaine d'intérêt?
- Quel est notre principal service/produit?
- Qui sont nos principaux clients/usagers?
- Quelle est la particularité de notre organisation (géographique, type de membre, mandat)?
- Quels sont les avantages?
- Bref, Quoi? Pour qui? et Pourquoi?

Par exemple : Le Comité récréatif de Touteville offre des programmes récréatifs aux citoyens de Touteville afin qu'ils jouissent d'une vie riche sur le plan de la santé et des échanges sociaux.

| Haut de la page |

Étape 2: Analyse de la stratégie

L'analyse de la stratégie est un examen en profondeur de tous les facteurs susceptibles d'exercer une grande influence sur l'avenir de l'organisation. Pendant cette analyse, on devrait identifier les **questions importantes** qu'affronte l'organisation.

Par cette analyse, on établit les assises de toutes les décisions importantes relatives à l'avenir de l'organisation. C'est pourquoi, il est essentiel qu'on dispose de suffisamment de renseignements judicieux pour éclairer ces décisions. Toutes les hypothèses devraient être identifiées et vérifiées.

| Haut de la page |

Analyse de la force et de la faiblesse, des occasions et des obstacles

a) **Force et faiblesse de l'organisation (interne)**

Dans cette partie de l'analyse, on devrait identifier les facteurs internes de l'organisation et ceux qu'elle contrôle. On devrait étudier leur impact sur l'aptitude du groupe à remplir son mandat. Il s'agit de facteurs tels que : le nombre de membres, les aptitudes ou ressources, la structure, les valeurs partagées, le budget, le personnel/la direction, et le style de direction exercée dans l'organisation ou dans les moyens de communication.

b) **Occasions et obstacles rencontrés (externes)**

Toutes les organisations subissent les influences venant de l'extérieur et sur lesquelles elles n'ont que peu de contrôle. Ces facteurs ont un impact variable, positif ou négatif, sur l'organisation. On ne considère que les facteurs ayant trait au mandat. Ces derniers peuvent être de nature diverse : les activités des organisations concurrentes, les politiques gouvernementales, les influences ou les tendances de la société/communauté, les marchés, l'économie, le style de vie, l'environnement, les tendances démographiques, les progrès et les nouvelles applications de la technologie.

c) **Questions importantes**

En concluant cette analyse, on énonce les questions les plus cruciales pour l'avenir de l'organisation.

On peut mesurer leur importance par l'ampleur de l'écart entre la situation ou la performance actuelle et celle permettant à l'organisation de s'adapter aux facteurs internes et externes en évolution. Ces questions peuvent troubler la croissance ou la stabilité financière ou nuire au mandat de l'organisation.

On devrait rédiger un bref rapport sur chacune des questions d'importance. Ce rapport identifiera le problème, avec renseignements à l'appui, soulignera les causes et offrira une conclusion concernant l'impact sur l'organisation.

Exemple : Comité récréatif - Sommaire de l'analyse de la stratégie

Questions importantes :

1. Pauvres réserves financières (interne)

Causes : - Levée de fonds n'était pas une priorité;

- D'autres organisations font concurrence pour le financement.

Conclusion : Difficile pour le Comité de financer seul de nouveaux projets.

2. Prévision d'une augmentation de 20 % de la population (externe)

Cause : De nouveaux résidents emménagent dans la région.

Conclusion : De nouvelles installations seront requises.

3. Le nombre de membres diminue (interne)

Cause : - Aucune campagne de recrutement tenue récemment;

- Beaucoup ignorent l'existence de l'organisation.

Conclusion : Nous avons besoin de l'appui de la communauté pour être efficaces. Il faut plus de membres.

| Haut de la page |

Étape 3: Formulation de la stratégie

À ce stade, on devrait mettre l'accent sur l'**orientation** de l'organisation plutôt que sur la **façon** d'atteindre son but. On recommande une planification portant sur trois ou cinq ans. Cette étape se compose essentiellement des questions importantes qu'affronte l'organisation dans la réalisation de son mandat. Assurez-vous que les décisions soient compatibles avec les orientations stipulées dans la définition du mandat.

Cette étape se divise en trois points :

a) **Identification des domaines clés**

À cette étape, on dresse la liste des domaines ou des initiatives clés à souligner pour régler les questions importantes. L'énoncé doit se limiter à quelques mots seulement.

Exemple : Comité récréatif - domaines clés

Questions importantes Domaines clés

Adhésion décroissante Recrutement

Relations avec le public

Nouvelle salle requise Collecte de fonds

Manque de ressources Fonder une coalition

Voici d'autres exemples de domaines clés : amélioration de l'image, élargissement du champ éducatif, formation des membres/guides/employés, rentabilité, étude du milieu.

Chaque domaine clé exigera des efforts additionnels de la part de l'organisation. Ces efforts sont

essentiels au règlement des questions importantes identifiées pendant l'analyse de la stratégie. Idéalement, on ne devrait pas formuler plus de sept à dix domaines clés à ce stade.

b) **Établissement des priorités des domaines clés**

Certains domaines clés seront plus décisifs que d'autres en ce qui concerne le succès ou la survie de l'organisation. À la prochaine étape, on doit établir les priorités parmi les domaines clés. Les critères servant à établir les priorités doivent permettre de dégager les domaines les plus susceptibles d'aider l'organisation à remplir son mandat.

Avant de classer les domaines clés, il est souhaitable que tous s'entendent sur la définition précise de chacun. Le domaine clé situé en tête de liste sera la « force motrice » de la stratégie; il faudra lui consacrer le plus de temps et de ressources.

c) **Formuler une stratégie pour les domaines en tête de liste**

Les domaines clés constituent la base des futures actions de l'organisation. C'est pourquoi, ils doivent être soigneusement documentés avant d'être présentés aux membres.

Pour chaque domaine, la stratégie sera formulée en deux ou trois paragraphes et devra répondre aux questions suivantes : Que seront nos futurs domaines clés? En quoi diffèrent-ils de nos domaines de concentration actuels? Est-ce qu'ils constituent des changements? Sont-ils compatibles avec notre mandat et avec les conclusions tirées de notre analyse de la stratégie?

Exemple : Comité récréatif - Formulation de la stratégie

1. Il est nécessaire de lancer le recrutement pour que notre comité regagne l'appui de la communauté et obtienne les ressources humaines facilitant la collecte des fonds nécessaires à la réalisation de nos nouveaux projets. Dans le passé, nous n'avons pas tenu de campagne de recrutement. Pour desservir la communauté, nous devons être perçus comme ses représentants.

| Haut de la page |

Étape 4: Objectifs à long terme

Dans les domaines clés les plus importants, identifiez ce qui doit être fait pour aider l'organisation à remplir son mandat et à mettre en pratique sa stratégie. Ces objectifs devraient être généraux et avant-gardistes.

Enoncez ces objectifs en utilisant la formulation suivante : « Avoir (ou atteindre) ... (les résultats) ... en ... (an) ».

Exemple : Comité récréatif

Avoir 1000 membres en 1992.

Assurez-vous que les objectifs sont :

- mesurables
- réalisables dans la période de temps prévue
- souples et adaptables, dans leur ensemble, permettant ainsi de faire face à l'inconnu et d'explorer de nouvelles avenues
- conséquents avec le reste du plan.

| Haut de la page |

Étape 5: Réalisation

À ce stade, on devrait comparer la stratégie actuelle et celle proposée. Il faut s'assurer de la **compatibilité** de la structure et du fonctionnement de l'organisation avec la stratégie et les objectifs nouvellement formulés. Les domaines à vérifier, et possiblement à modifier, sont :

- répartition des ressources : disposerons-nous d'assez de ressources dans le domaine clé le plus important? Quelles coupures ferons-nous pour libérer des ressources?

- structure de l'organisation : les tâches sont-elles adéquatement décrites? Les comités en place peuvent-ils accepter de nouvelles responsabilités?
- systèmes de communications : quels seront les besoins en communication de l'organisation? Comment acheminera-t-on la rétroaction?
- membres responsables : la responsabilité de chaque objectif est-elle bien claire?
- systèmes de récompense : comment les gens seront-ils reconnus ou récompensés pour la réalisation des résultats?

Les délais de réalisation devraient refléter l'envergure du changement nécessaire. De plus, il faudrait établir des critères et des techniques d'évaluation continuelle.

| Haut de la page |

Étape 6: Plan d'action

Finalement, on établit les objectifs à court terme (p.ex. un an) en les basant sur ceux à long terme. Ces objectifs comprendront les activités et les programmes. L'analyse par écrit de ces objectifs devrait suivre le modèle de celle employée pour l'élaboration des objectifs à long terme.

Il devrait en résulter un plan des activités ou programmes, des responsabilités des personnes, de la répartition des ressources et des délais menant à la prochaine planification.

Au cours des années subséquentes, si le test de compatibilité révélait qu'il n'y a pas lieu de modifier la stratégie ou les objectifs à long terme, cette étape constituerait la seule planification nécessaire.

Exemple : Plan d'action
Objectif à long terme : Avoir 1000 membres en 1992
Objectif à court terme : Que 75 % des résidents connaissent le Comité
Activité : Article dans le journal

Qui	Ressources nécessaires	Délai
Jeanne Lalettre	Aucune	Mensuellement

Table des matières Section suivante

Le processus de planification - conseils

1. Former un comité de planification qui se chargera de planifier la stratégie.
2. En plus des idées et des réactions obtenues, la participation générale du comité ou des membres offre l'avantage d'accentuer le degré de sensibilisation et le sens d'appartenance au plan.
3. Accordez beaucoup de temps! Il doit y avoir des intervalles libres entre certaines étapes (p.ex. étapes 3 et 4) pour permettre la réaction, la réflexion et la vérification des facteurs.
4. Dans de nombreux cas, l'intervention d'un médiateur externe pendant le processus peut réduire au minimum les partis pris, remettre en question les idées préconçues et permettre à tous de contribuer à part égale.
5. Ayez maintes sessions de remue-méninges, spécialement au cours des étapes 1 et 2. Elle multiplient les nouvelles idées.

| Haut de la page |

Conclusion

La planification stratégique est un processus de la pensée autant qu'un plan d'action. Concevoir de solides stratégies, c'est apprendre à penser stratégiquement, à se poser les bonnes questions et à y répondre de façon ouverte et créative.

Même si la présente fiche technique a mis l'accent sur les organisations, on peut appliquer le même processus aux planifications stratégiques d'affaires ou personnelles.

MODÈLE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

OCCASIONS ET OBSTACLES

- concurrence
- social/communautaire
- politiques gouvernementales
- environnement
- marchés
- économie
- styles de vie
- démographie
- technologie
- choix

DÉFINITION DU MANDAT

ANALYSE DE LA STRATÉGIE

Définir les questions importantes, les causes et les conclusions

FORMULATION DE LA STRATÉGIE

- identifier les domaines clés
- mettre en ordre de priorité les domaines clés
- formuler une stratégie

OBJECTIFS À LONG TERME

- faire concorder les domaines clés et les objectifs à long terme

RÉALISATION

- identification des changements à apporter à la stratégie actuelle
- répartition des ressources
- structure de l'organisation
- système de communication
- responsabilité des membres
- récompenses
- évaluation des critères et des méthodes

PLAN D'ACTION

- objectifs à court terme
- programmes/activités
- planification du budget
- aptitudes/ressources
- personnel/direction
- culture du groupe
- style de direction
- structure
- systèmes
- valeurs partagées
- finances

FORCE ET FAIBLESSE INTERNES

Nous remercions le Secrétariat d'État pour sa contribution financière à la réalisation de la présente fiche technique.

Cette fiche a été rédigée à l'origine par **Peter Fleming**, Direction des organisations et des services ruraux, MAAARO.

| Haut de la page |

| Page d'accueil des Affaires rurales |

| Site principal | Commentaires | Recherche | Plan du site English |
| Page d'accueil | Nouveautés | Calendrier | Produits | Communiqués |

Ontario

Ce site est mis à jour par le gouvernement de l'Ontario, Canada.

Les renseignements de ce site sont fournis à titre de service au public. On ne peut garantir que l'information est à jour ou exacte. Les lecteurs devront vérifier l'information avant de s'en servir.

Vos commentaires et questions techniques à: rural@omafra.gov.on.ca

©Imprimeur de la Reine pour l'Ontario,2001

Dernières modifications : 12 juin 2001